

DOCUMENTO DE  
ORIENTAÇÕES  
GERAIS PARA  
EXECUÇÃO E GESTÃO  
DE RECURSOS DE  
CSN  
SISTEMA SEBRAE



2022 © Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE

Todos os direitos reservados

*A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação aos direitos autorais (Lei nº 9.610).*

**Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE**

**Unidade de Gestão Estratégica**

SGAS 605 – Conjunto A – Asa Sul – Brasília/DF – CEP 70200-904

Tel.: +55 61 3348-7180

Site: [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)

## **CONSELHO DELIBERATIVO NACIONAL**

**José Roberto Tadros**

Presidente

## **DIRETORIA EXECUTIVA**

**Carlos do Carmo Andrade Melles**

Diretor-Presidente

**Bruno Quick Lourenço de Lima**

Diretor Técnico

**Eduardo Diogo**

Diretor de Administração e Finanças

**Adriane Ricieri Brito**

Gerente da Unidade de Gestão Estratégica

**Fausto Ricardo Keske Casemiro**

Gerente Adjunto da Unidade de Gestão Estratégica

**Suélia Nascimento**

Gerente da Unidade de Gestão Orçamentária e Contabilidade

**Ernani Tiberio Pereira da Costa**

Gerente Adjunto da Unidade de Gestão Orçamentária e Contabilidade

## **EQUIPE TÉCNICA**

Joana Bona Pereira – UGE

Lívia Cristina Sartim Pereira – UGE

Murilo de Aquino Terra – UGE


Aline Soares Silva – UGE

Francisco das Chagas e Silva Filho - UGOC



## SUMÁRIO

<b>PREMISSAS DO DOCUMENTO .....</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>5</b>
<b>1. Orientações e regras para Projetos e Processos com recursos de CSN .....</b>	<b>7</b>
<b>2. Limites de Participação Sebrae NA e Sebrae UF Global e Anual.....</b>	<b>7</b>
<b>3. Vedações para utilização de Recursos de CSN .....</b>	<b>8</b>
<b>4. Procedimentos para proposição e execução de Recursos de CSN.....</b>	<b>9</b>
4.1. CSN Programas .....	9
4.1.1 Recursos adicionais extra teto .....	10
4.2. CSN Saúde .....	11
4.3. Contrato Interno.....	11
4.4. CSN Agentes .....	12
4.5. CSN E-Commerce .....	12
4.6. Descentralização de crédito orçamentário .....	12
4.7. Remanejamento de Recursos CSN Programas .....	13
4.8. Remanejamento de Recursos CSN Saúde, CSN Agentes, CSN E-Commerce e Contrato Interno .....	14
<b>5. Gestão, acompanhamento e monitoramento pelo Sebrae/NA .....</b>	<b>14</b>
5.1. Monitoramento .....	15
<b>6. Alçadas decisórias e atribuições para gestão dos Projetos e Processos Estratégicos com CSN.....</b>	<b>16</b>
6.1 Alçadas e atribuições da Diretoria Executiva Sebrae/NA .....	16
6.2 Alçadas e atribuições do Gabinete de Supervisão.....	16
6.3 Alçadas e atribuições do Gerente da Unidade de Negócios, Gestor Nacional do Programa e Gestor Nacional do Contrato Interno.....	17
6.4 Alçadas e atribuições da Diretoria Executiva do Sebrae/UF.....	17
<b>DISPOSIÇÕES FINAIS .....</b>	<b>18</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>19</b>
<b>Cenário de Recursos (CSN – PROGRAMAS NACIONAIS) .....</b>	<b>19</b>





## PREMISSAS DO DOCUMENTO

*A alocação global da CSN tem por base uma Estratégia traduzida em Programas Nacionais, desdobrados taticamente em Indicadores, Metas e respectiva execução Orçamentária.*

Com vistas a possibilitar o cumprimento das metas pactuadas bem como, o alcançados Resultados esperados para o Sistema Sebrae, a Diretoria Executiva do Sebrae/NA tem adotado um Modelo de Gestão da CSN fluído, focado na Estratégia, possibilitando a flexibilização e remanejamento de recursos, desde que respeitadas as premissas para uso da CSN.

### PREMISSAS

- Aderência à Estratégia.
- Alcance dos Indicadores e metas pactuados.
- Efetividade da execução.
- Trabalho em rede no Sistema Sebrae.
- Melhor aproveitamento das expertises locais.

### FLEXIBILIDADE NA GESTÃO

- Aprovação de CSN por Programa Nacional.
- CSN alocada exclusivamente em Programas Nacionais.
- Foco nos Resultados Estratégicos.
- Mais transparência, simplicidade e clareza nos Normativos.
- Maior mobilidade operacional para os Sebrae/UF.
- Possibilidade de remanejamentos de recursos entre os Programas Nacionais ao longo da execução.
- Possibilidade de remanejamento de CSN entre Sebrae/UF.
- Maior autonomia para os Sebrae/UF na execução dos Projetos e Processos.
- Financiamento integral pelo Sebrae/NA de ações de interesse e aplicação nacional por Contrato Interno.
- Ampliação da Rede Sebrae por meio da Estratégia da Rede de Agentes com financiamento integral pelo Sebrae/NA.





## INTRODUÇÃO

Para apoiar a execução do Planejamento Estratégico 2023, o Sebrae NA direciona parte dos seus recursos para serem repassados aos Sebrae UF, em forma de Contribuição do Sebrae NA (CSN), nas seguintes modalidades:

- (1) CSN Programas;
- (2) Contrato Interno;
- (3) CSN Agentes;
- (4) CSN Saúde; e
- (5) CSN E-commerce.

Este recurso é acrescido ao orçamento dos Sebrae UF com a determinação de execução exclusiva para a finalidade de sua aprovação.

Os Programas Nacionais são importantes direcionadores que possibilitam a atuação do Sistema Sebrae em um conjunto de prioridades para um determinado período, impulsionando os resultados estabelecidos no Planejamento Estratégico 2023. A **CSN Programas** deve ser alocada e executada exclusivamente em Programas Nacionais.

O **Contrato Interno** tem por finalidade promover uma atuação conjunta e coordenada no Sistema Sebrae com aproveitamento das expertises locais e proporcionando maior entrega de valor para a sociedade, por meio do financiamento e coordenação pelo Sebrae NA para execução de iniciativas de interesse e aplicação nacional, a serem executadas por Sebrae UF protagonista e/ou especialista em temas específicos.

A Rede de Agentes surge como estratégia para ampliação da Rede Sebrae, por meio da atuação de agentes de atendimento e os de estímulo à inovação que atuam com abordagem territorial, no intuito de produzir e oferecer conexões, conteúdos, soluções, produtos e serviços de alto impacto capazes de gerar efeitos consistentes e sustentáveis no longo prazo para o Público Sebrae. O Sebrae/NA aportará recursos para os Sebrae/UF para operacionalização da Estratégia de Agentes Sebrae por meio da **CSN Agentes**.

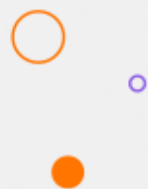
O Sebrae Nacional desde 2003 financia parte das despesas com o benefício do plano de saúde dos Sebrae UF. A **CSN Saúde** é utilizada com esta finalidade.

Por sua vez, a **CSN E-commerce** tem como propósito ressarcir os Sebrae UF pelas receitas financeiras, taxas e tarifas nas transações de venda por meio do Portal Sebrae.

Para gerir a correta utilização dos recursos da CSN Programas, do Contrato Interno, da CSN Agentes, da CSN Saúde e da CSN E-commerce, o Sebrae UF deve observar as orientações gerais previstas neste Documento no que se refere a aprovação, gestão e normas gerais de uso desta natureza de recursos, sem prejuízo das normas estabelecidas na Instrução Normativa 37 de Execução Orçamentária e Financeira, na Estratégia da Rede de Agentes Sebrae, na Política de Inovação do Sistema Sebrae, no Documento de Referência 78/2022 e outras normas específicas aplicáveis a cada fonte de recursos.



Este documento orienta a gestão dos Projetos e Processos com CSN a partir de 2023.





## 1. Orientações e regras para Projetos e Processos com recursos de CSN

Todos os Projetos e Processos com recursos de CSN, independente do ano de aprovação, serão regidos pelas regras dispostas nesse documento.

## 2. Limites de Participação Sebrae NA e Sebrae UF Global e Anual

A participação financeira com CSN Programas e CSN Saúde será o Teto estabelecido pelo Sebrae NA no Anexo I, conforme determinado no Art. 25 da IN 37, com o aporte pelo Sebrae UF de, no mínimo, 30% de contrapartida, sobre o valor global, exceto se definido percentual mínimo diferenciado em regra específica.

A definição dos percentuais de contrapartida nos Programas Nacionais será de responsabilidade dos Sebrae UF, ou seja, deverá executar os Projetos e Processos respeitando a proporcionalidade de CSN e Contrapartida, atendendo ao percentual mínimo determinado no teto global pactuado no Plano Anual aprovado.

Excepcionalmente, o Programa Nacional Gestão da Marca não requer o aporte da contrapartida mínima, podendo ser financiado na integralidade pelo Sebrae NA. Em razão desta especificidade, embora o valor de CSN deste Programa componha o Teto global, sua gestão e acompanhamento são realizados à parte dos recursos dos demais Programas.

O Sebrae UF obrigatoriamente fará a vinculação das ações executoras, independente de qual fonte custeará a despesas, ou seja, CSN/CSO/REB/CV/Outros.

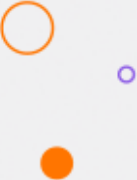

O acompanhamento e monitoramento da execução das contrapartidas será realizado de forma sistemática pela Unidade de Gestão Orçamentária e Contabilidade – UGOC do Sebrae NA.

Da mesma forma, o monitoramento intensivo da execução global dos Programas Nacionais será realizado de forma sistemática pela Unidade de Gestão Estratégia – UGE do Sebrae NA e pelos gestores nacionais.

Os Sebrae UF poderão vincular convênios estaduais como contrapartida, desde que o objetivo, resultados e ações do convênio estejam alinhados aos Programas Nacionais nos quais os recursos serão destinados.

O recurso do Sebrae UF poderá ser utilizado como contrapartida nos convênios. As contrapartidas dos parceiros deverão somar-se aos recursos previstos do Sistema Sebrae. Caso o parceiro não aporte os recursos com os quais se comprometeu, o Sebrae UF se responsabilizará pelo valor integral perante o Sebrae NA.

Os recursos do Sebrae NA para execução de iniciativas por meio de Contrato Interno e o reembolso de tarifas/taxas nas operações de e-commerce não obedecem ao Teto da CSN estabelecido no Anexo I. Para as modalidades Contrato Interno, Agentes e E-





commerce, não há obrigatoriedade de aporte de contrapartida pelo Sebrae UF, sendo possível o financiamento integral pelo Sebrae NA.

### 3. Vedações para utilização de Recursos de CSN

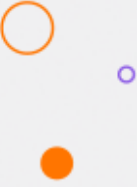

Existem vedações para execução de despesas com recurso da CSN do Sebrae NA em todas as suas modalidades:

- 3.1. Realização de despesas com obrigações ou encargos de natureza civil, fiscal, tributária ou previdenciária, inclusive despesas a título de multas, juros ou correção monetária.
- 3.2. Realização de despesas de custeio administrativo.
- 3.3. Aquisição, construção ou reforma de bens imóveis operacionais, por se tratar de matéria regulamentada por Resolução do Conselho Deliberativo Nacional.
- 3.4. Aquisição de bens móveis, exceto se estiver previsto no Programa Nacional de atuação estabelecida pelo Sebrae NA.
- 3.5. Contratação de prestação de serviços de consultoria, assistência técnica ou assemelhados, com empregado, dirigentes e seus parentes até 3º grau, por consanguinidade ou afinidade, que pertença, esteja lotado ou em exercício nos Sebrae/UF, ou em quaisquer entidades parceiras envolvidas no Projeto ou Processo.
- 3.6. Realização de despesas para missões internacionais compreendidas com passagens e diárias para empresários, público direto e indireto, empregados e conselheiros do Sistema Sebrae. Para Contratos Internos, no caso dos Polos de Referência, poderão ser utilizados recursos do Contrato Interno, durante sua vigência, para cobertura dessas despesas, desde que previsto no Projeto e devidamente comprovada a vinculação da viagem e/ou missão internacional com ações do Polo de Referência. O Sebrae/UF deverá solicitar autorização prévia, à Diretoria Executiva do Sebrae Nacional, para realização de viagens internacionais, quando houver previsão desse tipo de despesa no Projeto aprovado.
- 3.7. Realização de despesas com passagens e diárias para empregados e conselheiros do Sistema Sebrae, no caso de missões nacionais. Para Contratos Internos, excetuam-se os Polos de Referência que poderão utilizar recursos para cobertura dessas despesas, desde que previsto e justificados no projeto e devidamente comprovada a vinculação da viagem e/ou missão nacional com ações do Polo de Referência.
- 3.8. Realização de despesas com pessoal em caráter permanente ou temporário com recursos da CSN e da contrapartida. Para Contratos Internos, excetuam-se os Polos de Referência, desde que devidamente justificada a necessidade de pessoal para atuar exclusivamente no projeto e somente durante o período determinado no Contrato Interno.

Adicionalmente, não poderão ser objeto do Contrato Interno projetos, processos, produtos, serviços e/ou ações de aplicação e interesse local. Também é vedada a realização de Contrato Interno para Projetos e Processos vinculados aos Programas Nacionais.







As ações de comunicação e publicidade somente podem ser custeadas com CSN no âmbito do Programa Gestão da Marca, sendo vedadas as despesas com patrocínio e apoio institucional.

A comprovação do atendimento às vedações acima citadas é de responsabilidade do Sebrae UF proponente. A concordância do Sebrae UF a estes termos considera-se tácita na aprovação dos recursos CSN, devendo ser juntado ato declaratório de cumprimento na prestação de contas final.


## 4. Procedimentos para proposição e execução de Recursos de CSN



### 4.1. CSN Programas

O Sebrae UF terá em seu portfólio e cenário de recursos a CSN Programas estabelecida pela DIREX NA para utilização nos Programas Nacionais aprovados no Planejamento Estratégico, e poderá aderir a quantos julgar pertinente para o alcance dos resultados pactuados no momento de elaboração do Plano Anual.


O Documento de Referência (DRF) é o documento oficial que reúne todas as informações e orientações pertinentes ao Programa Nacional. Deve ser sempre consultada a versão vigente do DRF publicado no DataSebrae. Eventuais alterações ao DRF serão realizadas excepcionalmente e estão sob gestão da UGE Nacional, que analisará as alterações sob o aspecto da preservação das características do Programa, incluindo seus Resultados, e procederá às alterações conforme o caso. A UGE somente procederá a alterações de cunho estrutural no DRF mediante autorização da Diretoria Executiva Nacional.




O Sebrae UF deverá estruturar no sistema informatizado os Programas Nacionais no estado, explicitando as metas as quais se compromete alcançar e o público beneficiado e solicitando recursos de CSN a serem aportados no Plano Anual.

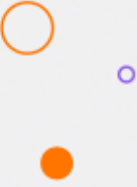

A Unidade de Gestão Estratégica do Sebrae NA verificará os Resultados Chave propostos e o atendimento ao teto de recursos de CSN disponível para cada Sebrae UF. Estando a proposta compatível em termos de metas e volume de recursos, a Unidade de Gestão Estratégica do Sebrae NA demandará aos Gestores dos Programas Nacionais e Gerentes das Unidades de Negócio do Sebrae NA, análise técnica dos Programas Nacionais sob sua responsabilidade.

Caberá à Unidade de Gestão Estratégica do Sebrae NA consolidar as análises de cada Programa Nacional e levar à deliberação da DIREX NA o Plano Anual contendo a respectiva distribuição dos recursos de CSN por Programa Nacional e por Sebrae UF.




Os Projetos e Processos Estratégicos deverão ser estruturados no sistema informatizado na etapa de detalhamento do Plano Anual, sendo dispensada a aprovação prévia pelo Gestor Nacional, e observando valores, metas e demais condições aprovadas no Plano Anual. O prazo para encerramento da etapa de detalhamento, divulgado nas Diretrizes





do Plano Anual, deverá ser observado impreterivelmente, sob pena de estruturas realizadas depois serem consideradas ajustes ao Plano e computadas no limite para realização de remanejamentos. Caberá à Unidade de Negócios gestora e ao Gestor Nacional do Programa a realização da análise técnica acerca dos Projetos e Processos Estratégicos do Sebrae UF vinculados aos Programas Nacionais, utilizando para tanto o Painel disponível, bem como solicitar os ajustes necessários. A análise deve ser ancorada, principalmente, nas orientações e normativos vigentes e no Documento de Referência (DRF) do Programa Nacional.

#### **4.1.1 Recursos adicionais extra teto**



O Artigo 25 da Instrução Normativa N.º 37, que trata da execução orçamentária e financeira no âmbito do Sistema Sebrae:


*"Art. 25. Para o estabelecimento do teto da Contribuição Social do Nacional para programas e projetos, observar-se-á:*

*(...) §6º Caso ocorram aprovações de Programas/Projetos não previstos originalmente no plano orçamentário, esses valores serão adicionados ao teto da CSN."*

No que tange a ampliação do Teto Global de CSN dos Programas para Projetos e Processos não previstos no Plano Anual vigente, a Diretoria Executiva do Sebrae Nacional apreciará eventual ampliação do cenário de recursos original do Sebrae UF no exercício, mediante solicitação formal do Sebrae UF.


O Sebrae UF deverá encaminhar ao Sebrae NA, em nome do Diretor Presidente, a solicitação contendo o seguinte detalhamento:

- (1) Valores solicitados;
- (2) Informações sobre os valores de contrapartida adicional observando o mínimo de 30% no Teto Global de recursos (exceto Gestão da Marca Sebrae);
- (3) Incremento proporcional dos Resultados-Chave do(s) Programa(s) Nacional(is);
- (4) Incremento proporcional nas Metas Mobilizadoras Organizacionais;
- (5) Justificativas;
- (6) Parecer da UGE Sebrae UF;
- (7) Outras informações pertinentes.



A Unidade de Gestão Estratégica e Inteligência, mediante parecer da Unidade de Negócios e do Gestor Nacional do(s) Programa(s) pertinente(s) e parecer da Unidade de Gestão Orçamentária e Contabilidade, irá realizar análise com base no histórico de desempenho do Sebrae UF e preparará o pedido para submissão à Diretoria Executiva.

A Diretoria Executiva do Sebrae NA poderá decidir pelo aumento do Teto de CSN dos Sebrae UF para execução de Projetos Especiais, de interesse nacional ou de iniciativa do Sebrae NA.



## 4.2. CSN Saúde

Os valores da CSN Saúde a serem concedidos por Sebrae UF serão calculados pela Unidade de Gestão de Pessoas do Sebrae NA com base no contrato vigente para o plano de saúde do Sistema Sebrae e reajustes previstos. Os valores serão divulgados por ocasião da elaboração do Plano Anual. Os projetos e processos do Plano Anual em que o Sebrae UF fará a previsão da CSN Saúde não deverão estar vinculados a Programas Nacionais.

## 4.3. Contrato Interno


A partir da identificação de tema estratégico ou demanda de serviço ou gestão de projetos a ser descentralizado, Sebrae NA e Sebrae UF formulam e pactuam proposta de atuação conjunta. O projeto interno a ser apresentado pode ser elaborado pelo Sebrae NA, com concordância do Sebrae UF, ou poderá ser apresentado diretamente pelo Sebrae UF. O Projeto/Proposta que subsidiará a aprovação e formalização do Contrato Interno deve conter, no mínimo:

- (1) Proponente;
- (2) Responsável Técnico;
- (3) Objetivo;
- (4) Benefício para o Sistema Sebrae;
- (5) Vínculo com os objetivos estratégicos do Sistema Sebrae;
- (6) Público-alvo/Usuário final;
- (7) Resultados esperados/entregas;
- (8) Custo/benefício do Projeto;
- (9) Prazo de vigência;
- (10) Cronograma físico; e
- (11) Cronograma financeiro.

Após parecer das unidades técnicas envolvidas na temática do Projeto proposto e pareceres das Unidades de Gestão Estratégica, de Orçamento e Contabilidade e da Unidade de Assessoria Jurídica, caberá à unidade responsável a tramitação para deliberação da Diretoria Executiva do Sebrae NA sobre a celebração de Contrato Interno com o Sebrae UF.

Uma vez obtida a aprovação da Diretoria Executiva Nacional, Sebrae NA e Sebrae UF formalizam Contrato Interno, especificando entregas, resultados, recursos financeiros e critérios de avaliação (SLA). O instrumento específico a ser firmado conterá minimamente:

- (1) Eventuais Contrapartidas;
- (2) Responsabilidades NA e UF;
- (3) Entregas e Níveis de Serviços (garantia, disponibilidade, acesso ...);
- (4) Valores (R\$);
- (5) Prazo;

- 
- (6) Ações a serem desenvolvidas; e
  - (7) Prestação de contas.

O instrumento de formalização do Contrato Interno será emitido pela Unidade de Assessoria Jurídica.

#### **4.4. CSN Agentes**

No contexto de retomada da economia pós-pandemia da Covid 19, visando intensificar o apoio aos pequenos negócios, o Sebrae Nacional aportará recursos para a Estratégia da Rede de Agentes Sebrae no período de 2022 a 2023.

A previsão de recursos da CSN Agentes deve ser realizada nos Programas Nacionais durante o processo de planejamento anual, observando os Programas Nacionais em que se inserem cada modalidade de Agente.

O Sebrae UF deverá estruturar no sistema informatizado os Projetos Estratégicos específicos que executarão a Rede de Agentes no estado, explicitando as metas as quais se compromete alcançar e o público beneficiado e solicitando recursos de CSN a serem aportados no Plano Anual.

A previsão dos resultados para os indicadores obrigatórios e demais indicadores de gestão deverá ser incluída nos(s) Projeto(s).

Durante a execução, os atendimentos realizados pelos Agentes deverão obrigatoriamente ser registrados no(s) Projeto(s) correspondentes. Independentemente do sistema utilizado para registro de atendimentos, todas as informações dos atendimentos realizados pelos Agentes deverão ser registradas ou migradas para o Sistema de Atendimento Sebrae (SAS).


#### **4.5. CSN E-Commerce**


A unidade gestora do contrato do gateway no Sebrae Nacional estimará o valor anual por Sebrae UF para receitas financeiras e ressarcimento das taxas e tarifas de operação incidentes sobre as operações de venda realizadas na loja virtual do Portal Sebrae. Estes valores serão acrescidos ao teto Global de CSN dos Sebrae UF que aderirem à loja virtual nacional, excepcionalmente para 2022.

#### **4.6. Descentralização de crédito orçamentário**

O Gestor Nacional do Programa Nacional deverá realizar os seguintes procedimentos relativos à CSN Programas:

**4.6.1** Estruturar o Programa Nacional com as informações aprovadas no Plano Anual de cada Sebrae UF, incluindo as metas nacionais.

- 
- 4.6.2 Incluir ação(ões) específica(s) que identifique(m) o Sebrae UF, o nome do Programa Nacional e o exercício, conforme padrão: “UF – nome do Programa Nacional - ano”.
  - 4.6.3 Na etapa de Orçamento, vincular à Unidade do Gestor Nacional do Programa como sendo a Unidade Executora do Orçamento.
  - 4.6.4 Vincular como classificação funcional da ação o tipo de classificação de maior relevância.
  - 4.6.5 Vincular como natureza de despesa da ação a rubrica “Transferência Interna – Contribuição Social do Sebrae NA”.



Da mesma forma, o Sebrae UF deverá estruturar localmente o Programa, que deverá conter a previsão dos Resultados Chave pactuados, e registrar a entrada de receita de CSN enviada pelo Sebrae NA. A execução caberá aos Projetos e/ou Processos Estratégicos executores vinculados ao Programa Nacional.


Os recursos da CSN E-commerce, tão logo aprovados pela Diretoria Executiva Nacional, observarão os mesmos procedimentos da CSN Programas. Os valores deverão ser acrescidos no Programa correspondente no Sebrae Nacional e os Sebrae UF deverão estruturar Projetos e/ou Processos executores vinculados ao Programa.

Para os Contratos Internos, a Unidade de Gestão Estratégica e Inteligência criará cada Contrato Interno no sistema informatizado após sua aprovação pela Diretoria Executiva do Sebrae NA. O gestor nacional deverá estruturar o Projeto do Contrato Interno contendo os detalhes e valores aprovados e fazer a vinculação no sistema. Ao mesmo tempo, o Sebrae UF deverá estruturar Projeto Executor do Contrato Interno, também procedendo à vinculação. A natureza de despesa deverá ser “Contrato Interno com o Sebrae NA”.


O desembolso dos recursos de Contrato Interno não obedece ao cronograma regular de repasse de CSN. Os recursos são liberados em parcelas, tal como definido no instrumento, e após liberação da primeira parcela, as parcelas subsequentes só serão liberadas mediante execução, física e financeira de 80% da parcela anterior.

A gestão do recurso de CSN será realizada por alçadas de competências conforme descrito no item “Alçadas decisórias e atribuições para gestão dos Projetos e Processos com recurso CSN”.

#### **4.7. Remanejamento de Recursos CSN Programas**




O Sebrae UF terá autonomia na movimentação dos recursos entre Programas Nacionais distintos na ordem de até 25% do Teto Global, desde que preservados os Resultados Chave pactuados do Programa que cede os recursos mediante apresentação de justificativa. Os Resultados Chave do Programa que recebe recursos deverão ser ajustados proporcionalmente ao incremento de valores. Os procedimentos para o remanejamento estão descritos abaixo.



Quando o total de remanejamentos exceder os 25% do Teto Global, quando houver redução dos Resultados Chave ou não estiver previsto seu aumento, deverá ser encaminhada solicitação de remanejamento ao Sebrae NA, acompanhada de justificativa, para apreciação e deliberação pela Diretoria Executiva Nacional.

O remanejamento de recursos do Programa Gestão da Marca é vedado. Tampouco é permitido o remanejamento entre diferentes modalidades de CSN (Programas, Contrato Interno, Saúde, Agentes, E-commerce).



É obrigatório que os Sebrae UF comuniquem aos Gestores Nacionais dos Programas envolvidos no ato do remanejamento, uma vez que será necessário ajustar os valores dos Programas no Sebrae NA, a fim de que o remanejamento seja corretamente refletido no cenário de recursos do Sebrae UF. Compete ao Gestor Nacional do Programa Nacional acompanhar se os valores previstos para cada UF no Programa Nacional coincidem com os valores alocados no Programa localmente e, ao identificar divergências, acionar imediatamente o Sebrae UF para correções.


O controle pelo Sebrae NA do percentual de remanejamento não exime o Sebrae UF da responsabilidade de acompanhar e observar o limite de 25% do Teto Global. Na hipótese em que o Sebrae UF extrapole o limite para remanejamento, a Unidade de Gestão Estratégica e Inteligência do Sebrae NA recomendará à Presidência do Sebrae NA a suspensão dos repasses de recursos ao Sebrae UF até a correção, qual seja, a submissão à apreciação da Diretoria Executiva do Sebrae NA das justificativas para o remanejamento.

#### **4.8. Remanejamento de Recursos CSN Saúde, CSN Agentes, CSN E-Commerce e Contrato Interno**


É vedado o remanejamento de recursos da CSN entre suas modalidades Programas, Saúde, Agentes, E-Commerce e Contrato Interno. Para a CSN Agentes, é permitido o remanejamento entre os diferentes tipos de agentes apenas.


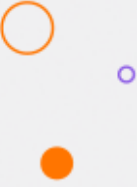
### **5. Gestão, acompanhamento e monitoramento pelo Sebrae/NA**


O acompanhamento será baseado em práticas de gestão e *compliance*, com possibilidade de visitas in loco, acompanhamento constante por meios dos Sistemas de Gestão disponíveis e análises das conformidades da execução.



O Gestor Nacional do Programa, ao menos quadrimestralmente, e o Gestor Nacional do Contrato Interno, conforme periodicidade definida no instrumento próprio, irão elaborar a análise, emitindo relatórios a partir das bases de dados oficiais e encaminhará aos Sebrae/UF para comentários, ajustes e justificativas. Serão observados os seguintes itens pelo Sebrae/NA:

- 
- (1) Conformidade na aplicação de recursos de CSN.
  - (2) Aderência ao Programa ou Contrato Interno.
  - (3) Respeito aos normativos e regras estabelecidas.

- 
- 
- (4) Conformidade na execução física e financeira conforme aprovado pelo NA. Conferir se os Projetos e Processos Estratégicos estão sendo executados de acordo com as regras estabelecidas, e se as informações necessárias para comprovar a execução estão sendo inseridas no sistema informatizado.
  - (5) Monitorar o cumprimento dos prazos previstos para as mensurações e avaliações a serem realizadas, no mínimo, anualmente.
  - (6) Nas mensurações, avaliar o alcance dos resultados, a qualidade do relatório da mensuração e o tamanho da amostra no que se refere à validade estatística da pesquisa.

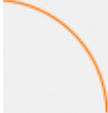


O Sebrae UF deverá facilitar o acompanhamento e a fiscalização do Sebrae NA sobre a execução dos Projetos e Processos Estratégicos e a aplicação dos recursos, tanto por meio de contatos diretos com a área técnica responsável e com a área de Auditoria do Sebrae NA, quanto pela alimentação dos sistemas informatizados e acompanhamento implantados pelo Sebrae NA.

A fiscalização e o acompanhamento feitos pelo Sebrae NA não suprimem, substituem ou diminuem a responsabilidade do Sebrae UF, devendo este diligenciar para que as ações sejam realizadas com eficiência e elevado padrão técnico.

O Gestor Nacional do Programa também é responsável por prestar anualmente à Unidade de Gestão Estratégica e as informações necessárias para elaboração do Relatório de Gestão.

### **5.1. Monitoramento**




Monitoramento é um processo contínuo e simultâneo ao gerenciamento, tendo como objetivo provocar decisões necessárias para superar os obstáculos que ocorram durante a execução do Plano Anual, por meio dos Programas Nacionais, de modo a garantir o alcance dos resultados planejados.

Enquanto o gerenciamento se preocupa com a execução dos Programas Nacionais e dos Contratos Internos com foco na obtenção dos resultados, o monitoramento destina-se a tomada de decisões necessárias para superar os gargalos que, porventura, possam comprometer o alcance dos resultados deles.


Com o objetivo de apresentar à Alta Gestão, os resultados que materializam a nossa Estratégia, foi instituída a Agenda Integrada de Resultados (AGIR), metodologia de acompanhamento e monitoramento contínuo dos resultados dos Programas Nacionais do Sebrae. A AGIR é o elo entre a gestão da estratégia e os ciclos de mensuração das Unidades, produzindo informações para posterior inserção no processo decisório. Esta liga, materializada pelo monitoramento contínuo, é fundamental para antecipar riscos, traçar novas rotas e rever ideais inicialmente propostas.

A Unidade de Gestão Estratégica, por meio da sua Central de Resultados, juntamente com os Gestores de Programas Nacionais, monitorará, mensalmente, toda a carteira de



Programas Nacionais. Fazem parte das responsabilidades do Gestor Nacional do Programa:

- (1) Assegurar a realização da coleta dos dados e informações necessárias à apuração dos indicadores de resultado do Programa Nacional sob sua coordenação;
- (2) Estar apto a analisar o desempenho do Programa e a responder pelas informações demandadas em todas as etapas e processos do monitoramento do Programa Nacional; e
- (3) Propor e gerir planos de ação para melhoria do desempenho do Programa Nacional.



A relação completa das responsabilidades do Gestor Nacional no que se refere ao monitoramento dos Programas Nacionais deve ser consultada no Manual de Monitoramento da Estratégia, disponível no DataSebrae.

## **6. Alçadas decisórias e atribuições para gestão dos Projetos e Processos Estratégicos com CSN**

A gestão ocorrerá em diferentes instâncias, Diretoria Executiva, Gabinete de Supervisão, Gerência da Unidade de Negócios, Gestor Nacional do Programa, Gestor Nacional do Contrato Interno no Sebrae NA e Diretoria Executiva do Sebrae UF. Conforme descrito a seguir:

### **6.1 Alçadas e atribuições da Diretoria Executiva Sebrae/NA**

Caberá à Diretoria Executiva Nacional aprovar o montante de recursos de CSN aplicados ao Plano Anual do Sebrae UF, em Programas Nacionais, bem como os Resultados Chave, público, vigência e metas propostas a serem alcançados com esse recurso, assim como aprovar a CSN Saúde, a CSN Agentes, a CSN E-Commerce e Contrato Interno.

Remanejamento de recursos de CSN entre Programas Nacionais em montante superior a 25% (vinte e cinco por cento) do Teto Global, Resultados Chave, público, vigência e indicadores dos Programas Nacionais deverão ser submetidos pela Unidade de Negócios para deliberação e aprovação prévias pela Diretoria Executiva Nacional.

Alterações que impactem no objeto, nos resultados e nos recursos financeiros vinculados aos Contratos Internos e à CSN Agentes também deverão ser aprovados previamente pela Diretoria Executiva Nacional, a serem submetidos pela Unidade Gestora.

### **6.2 Alçadas e atribuições do Gabinete de Supervisão**

Eventuais alterações durante a execução/gestão do objeto do Contrato Interno pactuado que não ensejem em mudança de escopo, objeto e valor deverão ter aprovação do Gabinete de Supervisão da Unidade Gestora do Contrato.



### 6.3 Alçadas e atribuições do Gerente da Unidade de Negócios, Gestor Nacional do Programa e Gestor Nacional do Contrato Interno

Caberá ao Gestor Nacional do Programa acompanhar, avaliar e analisar a aderência e adequação do Projeto ou Processo Estratégico estruturado no sistema informatizado pelo Sebrae UF, orientando e solicitando correções sempre que necessário. O Painel do Gestor Nacional é uma importante ferramenta para este acompanhamento. A análise observará os seguintes aspectos, dentre outros:

- a) Respeito às regras estabelecidas neste documento e em Manuais e Instruções Normativas que impactem a estruturação, gestão e execução de Projetos e Processos;
- b) Respeito às regras estabelecidas no Documento de Referência do Programa Nacional;
- c) Efetivo alinhamento e contribuição aos objetivos e resultados pactuados pelo Programa Nacional no Sebrae UF.


Da mesma forma, o Gestor Nacional do Contrato Interno deverá acompanhar, avaliar e analisar a adequação do Projeto ou Processo estruturado no sistema informatizado pelo Sebrae UF ao objeto aprovado pela Diretoria Executiva do Sebrae NA. As entregas dos Contratos internos deverão ser validadas e aprovadas pelo Gestor responsável do Sebrae NA através de um Termo de Aceite.

Após o início da execução do Projeto ou Processo Estratégico, caberá ao Gestor Nacional do Programa e ao Gestor Nacional do Contrato Interno acompanhar e solicitar os ajustes aos Sebrae UF, quando necessário.

É prerrogativa do Gestor Nacional do Programa e do Gestor Nacional do Contrato Interno, caso avalie a execução da iniciativa em desacordo:


- (1) Solicitar ao Gestor Local do Programa ou do Contrato Interno as devidas correções.
- (2) Caso as correções não sejam realizadas no prazo de 5 (cinco) dias úteis da solicitação, o Gestor Nacional, com a anuência da Gerência de Supervisão e da Diretoria de Supervisão, solicitará a UGOC a suspensão dos próximos adiantamentos de CSN Programas e Contrato Interno até a efetiva correção e/ou a suspensão da parcela seguinte.
  - Esse tipo de ocorrência poderá impactar a aprovação de futuras demandas do Sebrae UF junto à Diretoria Executiva do Sebrae NA.
- (3) O Gestor Nacional e o Gestor Nacional do Contrato Interno poderão solicitar apoio da Unidade de Auditoria do Sebrae NA durante a execução das ações, caso haja necessidade de análise de inconformidades observadas e não justificadas pelo Sebrae UF.

### 6.4 Alçadas e atribuições da Diretoria Executiva do Sebrae/UF



Caberá à Diretoria Executiva Estadual aprovar o remanejamento de recursos entre Programas Nacionais, inclusive quando os valores totais já remanejados no exercício superarem os 25% do Teto Global de CSN, hipótese em que a solicitação deverá ser posteriormente encaminhada para apreciação do Sebrae NA e deliberação da Diretoria Executiva Nacional.

## DISPOSIÇÕES FINAIS



Em caso de descumprimento das diretrizes apresentadas neste Documento de Orientações, o Sebrae NA poderá aplicar as medidas de gestão cabíveis a cada caso, a fim de garantir a transparência e a devida aplicação dos recursos pactuados.

Os casos excepcionais, bem como os casos omissos, dependerão de deliberação da Diretoria Executiva do Sebrae NA, fundamentada em parecer técnico das Unidades de Negócios envolvidas.

**ANEXO**  
**Cenário de Recursos (CSN – PROGRAMAS NACIONAIS)**

<b>CSN - PROGRAMAS E PROJETOS NACIONAIS</b>					
<b>TETO PARA O EXERCÍCIO DE 2023 - R\$ 1,00</b>					
<b>SEBRAE/UF / REGIÃO</b>	<b>CSN- Varejo*</b>	<b>CSN - Programa Gestão da Marca</b>	<b>CSN-Saúde**</b>	<b>Agentes Sebrae 2023***</b>	<b>TOTAL CSN</b>
<b>NORTE</b>	<b>55.834.115</b>	<b>3.151.909</b>	<b>4.665.507</b>	<b>36.297.276</b>	<b>99.948.807</b>
ACRE	4.723.423	340.419	414.906	1.671.257	7.150.005
AMAZONAS	10.239.788	593.059	875.231	905.061	12.613.139
AMAPÁ	5.026.857	348.398	542.188	3.650.735	9.568.178
PARÁ	14.036.180	790.175	1.011.615	11.393.514	27.231.484
RONDÔNIA	7.154.286	361.087	532.982	7.004.650	15.053.005
RORAIMA	4.481.669	331.239	587.277	3.125.059	8.525.244
TOCANTINS	10.171.912	387.532	701.308	8.547.000	19.807.752
<b>NORDESTE</b>	<b>185.237.023</b>	<b>6.917.453</b>	<b>7.385.860</b>	<b>106.974.169</b>	<b>306.514.505</b>
ALAGOAS	15.349.107	496.136	716.669	9.232.000	25.793.912
BAHIA	32.406.587	1.593.490	1.541.092	16.387.254	51.928.423
CEARÁ	37.829.544	974.116	702.249	8.774.700	48.280.609
MARANHÃO	14.299.610	681.407	810.230	14.275.080	30.066.327
PARAÍBA	18.340.287	621.263	776.788	11.547.075	31.285.413
PERNAMBUCO	20.857.890	965.773	1.116.876	7.939.000	30.879.539
PIAUÍ	12.948.003	572.071	626.212	13.274.960	27.421.246
RIO GRANDE DO NORTE	24.621.537	618.681	641.904	22.734.100	48.616.222
SERGIPE	8.584.457	394.516	453.840	2.810.000	12.242.813
<b>SUDESTE</b>	<b>100.028.351</b>	<b>8.071.781</b>	<b>7.305.774</b>	<b>113.543.450</b>	<b>228.949.356</b>
ESPÍRITO SANTO	17.028.215	682.524	-	5.174.543	22.885.282
MINAS GERAIS	50.201.318	2.077.329	-	88.671.357	140.950.004
RIO DE JANEIRO	26.762.528	1.546.526	2.110.793	19.697.550	50.117.397
SÃO PAULO	6.036.290	3.765.402	5.194.981	-	14.996.673
<b>SUL</b>	<b>107.734.859</b>	<b>3.939.148</b>	<b>2.383.439</b>	<b>70.266.641</b>	<b>184.324.087</b>
PARANÁ	46.639.808	1.521.623	1.360.072	32.999.711	82.521.214
RIO GRANDE DO SUL	25.720.419	1.281.907	-	22.243.000	49.245.326
SANTA CATARINA	35.374.632	1.135.618	1.023.367	15.023.930	52.557.547
<b>CENTRO OESTE</b>	<b>89.466.438</b>	<b>2.919.709</b>	<b>2.428.861</b>	<b>58.295.875</b>	<b>153.110.883</b>
DISTRITO FEDERAL	16.600.102	588.163	517.063	16.374.650	34.079.978
GOIÁS	22.702.996	919.987	1.010.447	22.034.285	46.667.715
MATO GROSSO DO SUL	24.550.747	642.893	-	7.641.000	32.834.640
MATO GROSSO	25.612.593	768.666	901.351	12.245.940	39.528.550
<b>TOTAL</b>	<b>538.300.786</b>	<b>25.000.000</b>	<b>24.169.441</b>	<b>385.377.411</b>	<b>972.847.638</b>

\* Incluiu Projetos com recursos extra teto aprovados e/ou solicitados no exercício de 2022 até 08/08/2022.  
\*\* Desmembramento do valor base de CSN (R\$ 522,137 milhões)  
\*\*\* Valores propostos pelos Sebrae UF em conformidade com a DRF 155/2021 de 14/12/2021



**SEBRAE**  
**50+50**

